1
Mode d'emploi du raisonnement

« La vraie question c'est : "Comment profiter de la vie au maximum ?"
La vraie réponse est : "En évitant de se poser les vraies questions." »

Georges Wolinski

◆ Questions fondamentales avant l'action

Avant toute chose, il m'a paru utile de définir les bases des nouveaux raisonnements qui conditionnent l'approche réelle et efficace de cette nouvelle méthode de réflexion.

Ce chapitre se propose de répondre à un certain nombre de questions :

- Comment comprendre cette nouvelle vision ?
- Quels sont les nouveaux résultats que l'on peut envisager obtenir ?
- Comment entrer dans la logique de ces nouvelles exigences ?
- Quels sont les degrés d'engagement ?
- Dans quel domaine ou dans quelle direction pouvons-nous agir ?

1.1 Principes fondamentaux

Il s'agit d'observer son activité, en prenant un nouvel angle de vue, puis de se poser des questions différentes.

1.1.1 L'ancienne culture de moyens

La culture de moyens en entreprise, c'est une sorte de culture générale qui intervient dans toutes nos actions. Nous avons appris par nos études, par nos métiers et par nos expériences, qu'un pied se met devant l'autre. C'est ainsi que nous avançons, depuis des décennies, avec des chaussures de plus en plus confortables, des chaussettes qui nous « cocoonent » les pieds, sur des routes de plus en plus lisses, aidés de cartes qui sont devenues des GPS.

Nous avons l'habitude de pratiquer nos métiers, nos fonctions, dans une sorte de ronron rassurant que des chercheurs attentionnés perfectionnent en permanence à notre intention, en nous concoctant des études intelligentes qui nous stimulent et nous enchantent. Nous empilons consciencieusement ces savoir-faire, nous expérimentons les avancées et nous sommes heureux des résultats que nous obtenons.

> Ainsi, pour construire une maison, nous avons une méthode parfaite : nous additionnons des matériaux, selon un ordre bien établi, et nous livrons une belle maison à des personnes qui seront très heureuses d'y développer leur vie et leurs talents.

1.1.2 Une obligation de nouveaux résultats

Les résultats ! Nous sommes habitués à en avoir, avec la pression, les résultats économiques, les performances en tous genres. Mais qu'en est-il des obligations de résultats issues des nouvelles réglementations produit, qui arrivent avec la vitesse de l'éclair et que nous n'avons pas pu anticiper ?

Et si vous vous écriez : « les REACH, les ADEME, les Grenelle et autres pimprenelles qui sont sortis des jupes des écolos, des ONG, des gens qui sont éloignés de nos problèmes quotidiens et qui viennent nous compliquer l'existence ! », c'est que ce livre vous est vraiment destiné. Vous avez fait le bon choix.

Pour illustrer cette obligation de nouveau résultat, voici une des nouvelles contraintes dans le domaine de l'immobilier :

> Pour construire notre maison[7], de nouvelles réglementations[8] apparaissent successivement : RT 2005, puis bientôt, RT 2012 et, comme si cela ne suffisait pas, RT 2020.

7 Les exemples présentés sous cette forme sont les fruits de mon expérience directe.

8 Plus d'infos sur la réglementation thermique en immobilier : http://www.rt-batiment.fr/

En clair et en décodé pour les non initiés, il faut que la maison gaspille moins d'énergie. Avant la réglementation RT 2005, une maison dépensait environ 350 kWh/m² par an, on faisait ce qu'on voulait, sans obligation de résultat thermique.

– La RT 2005 oblige à ne pas dépasser en moyenne 90 kWh/m² par an. Cette révolution fut une catastrophe pour tous les constructeurs.

– La nouvelle RT 2012 va nous obliger à ne pas dépasser 50 kWh/m² par an. Là, on sombre dans la déprime.

– Quant à la RT 2020, dans huit ans, la dépense énergétique sera zéro… cette fois, on se fracasse le crâne !

Désormais, nous devons livrer une maison dont l'objectif sera de permettre à ses habitants de faire des économies de chauffage, tout en gardant le confort thermique.

1.1.3 Casser les codes

On dit souvent qu'il est inutile d'essayer de faire du neuf avec du vieux. Comme l'angle de vue est neuf, il faut progressivement se poser de nouvelles questions et inventer une nouvelle manière de travailler.

Avec la RT 2020, on comprend que le moral y soit aussi… à zéro. Car cela remet en cause tous nos acquis, nos méthodes de construction : en effet, avec notre culture de moyens, nous avons pris l'habitude d'empiler des matériaux.

Là, avec l'obligation de résultat, il faut changer radicalement notre manière de penser le travail, voire oublier ce que l'on sait pour réinventer notre métier. C'est une révolution qui concerne toute la chaîne des professionnels de l'immobilier, autant les fabricants de matériaux et de matériel, que les architectes, les bureaux d'études et surtout les hommes sur les chantiers, qui ne sont pas du tout formés à ces nouvelles pratiques. Du coup, chacun se tourne vers l'autre et dit : « Ce n'est pas moi qui ne peux pas, c'est lui ! ».

Il y a six ans, les techniciens opérationnels de la construction ont commencé à examiner les constructions sous cet angle, ils ont annoncé un surcoût tellement important, qu'il n'était pas envisageable dans le marché existant.

Or, cela est réalisable économiquement, à condition de changer les habitudes et la manière de concevoir ce métier. Une analyse réalisée au niveau mondial montrait que quand on interrogeait les entreprises de construction, elles annonçaient toutes un surcoût moyen de 17 % pour réaliser un bâtiment « écologique ». Or, cette même étude expliquait que dans la réalité, le surcoût était de 3 %.

Cette différence s'expliquait par le fait que les 17 % étaient le fruit d'une construction normale, sur laquelle on « empilait » de l'écologie, et que les 3 % étaient le fruit d'une réflexion innovante où la construction était conçue et réalisée en inventant de nouveaux schémas.

1.2 Quatre nouveaux types de résultats

1.2.1 Résultats pour l'entreprise

Les résultats économiques sont naturels et habituels pour vous, sauf, que dans cette nouvelle analyse, ils deviennent porteurs de sens : l'économie devient un levier qui sert à faire du bien, globalement, à l'homme. Ne fuyez pas tout de suite, ce serait dommage, restez ! Je vais dire des choses qui vont vous faire plaisir.

◆ Rester en vie pour agir

Être rentable est la condition essentielle à une bonne évolution : sans résultats économiques positifs, on meurt. Et si on n'existe plus, on ne peut plus rien faire. Donc, contrairement à ce que l'on pense couramment, la rentabilité est la base, la condition indispensable du développement durable.

Et dans ce domaine, toutes les expériences et compétences organisationnelles de gestion restent non seulement valables, mais tout à fait primordiales. Je ne vous en parlerai pas plus, parce que, ici, vous n'avez pas besoin de moi : c'est votre terrain conquis, l'endroit où vous avez vos marques. C'est important d'avoir une « base » sur laquelle se reposer dans un monde mouvant.

- **Cet acquis de rentabilité économique est le seul point qui persiste dans les nouveaux raisonnements[9].**

9 Les exemples présentés sous cette forme ceux d'entreprises innovantes dont les actions sont développées dans le détail.

1.2.2 Résultats pour la nature

Si nous ne nous y reconnaissons pas forcément, c'est parce que le mot « écologie » désigne deux générations d'actions, et que nous avons du mal à l'appréhender. Ce mot issu des années soixante-dix, qui au départ nous culpabilise de nos mauvais actes, de notre inhumanité destructrice, s'est transformé progressivement pour prendre la signification d'« innovation pour l'environnement ».

◆ L'écologie d'alerte

C'est celle de la première génération. Apparue dans les années soixante-dix, ce sont des personnes civiles qui ont eu la conscience, la connaissance et la science avant les autres, non seulement du non-respect de l'équilibre de la nature et des problèmes qui surgissaient du fait des actes des hommes, mais aussi des conséquences négatives que cela allait avoir dans l'avenir. C'est une écologie considérée par beaucoup comme une non-évolution, parce qu'elle s'est souvent exprimée avec passivité, « contre » les évolutions, souvent par des diatribes « affectives », et des actes accusateurs culpabilisants. C'est celle qui, historiquement, a eu le mérite d'alerter, d'inquiéter, de signaler. Elle était l'œuvre de visionnaires, mais nous ne le savions pas. Merci à eux.

Mais c'est surtout celle qui a développé parallèlement une idéologie anticapitaliste, donc antiéconomique, qui était tellement éloignée de nos logiques d'entreprises, qu'il nous était difficile d'imaginer que nous pouvions intégrer l'écologie dans nos raisonnements économiques.

◆ L'écologie constructive, outil d'innovation

C'est celle de la deuxième génération, des acteurs économiques qui sont « pour », qui veulent construire différemment, parce qu'ils ont compris qu'on peut concilier économie et écologie. Car c'est d'abord un fabuleux outil pour optimiser les frais généraux. Nous cherchons par tous les moyens à faire des économies, mais nous avons atteint une telle perfection de gestion que nous n'obtenons que des microéconomies : nous déployons des efforts colossaux pour des résultats infimes. Lorsque nous raisonnons avec le nouveau questionnement du développement durable, nous découvrons des terres inconnues à défricher qui nous permettent de réaliser des économies insoupçonnées et insoupçonnables, et qui peuvent représenter de nouveaux outils de gestion efficaces.

Mais, c'est aussi un outil de survie qui devient une composante obligatoire dans la stratégie des entreprises. *A priori*, c'est aujourd'hui une contrainte supplémentaire dans nos activités déjà bien complexes, mais demain cette contrainte va s'amplifier rapidement, jusqu'à devenir insoutenable pour ceux qui n'auront pas voulu ou pu composer à temps avec elle. En effet, dans l'avenir, les dictats de l'écologie auront des conséquences sur nos activités que nous n'imaginons même pas : nous ne pourrons plus rien faire comme aujourd'hui.

Car l'écologie peut, si elle est bien utilisée, se transformer en un formidable outil de création, d'innovation, comme nous le verrons tout au long de ce livre. Et c'est aussi en interne un outil de motivation pour les collaborateurs, parce que nous redonnons du sens à nos actes.

> ■ **L'écologie, ce n'est plus un luxe, c'est une obligation. Anticiper et s'y préparer, c'est simplement rester vivant. C'est aussi, un formidable outil pour accroître notre rentabilité.**
>
> **L'écologie dans ce livre signifie la réconciliation entre l'activité économique de l'homme et son environnement.**

Voici une illustration de cette réconciliation possible entre l'économie et l'écologie, par une entreprise de la région nantaise qui a concilié les deux avec succès : Solution Recyclage.



Solution Recyclage
Activité : micro-recyclage
28, rue Olympe de Gouges
44800 SAINT-HERBLAIN
Tél. : 02 53 55 07 17
Port. : 06 12 12 03 57
www.solution-recyclage.fr

◆ Quels sont les enjeux identifiés par cette entreprise ?

Le traitement des déchets est financièrement et logistiquement très lourd pour les collectivités, qui sont même parfois obligées d'envoyer leur surplus dans d'autres villes.

Les principales collectes sélectives portent habituellement sur les papiers et les cartons qui, lorsqu'ils sont triés et valorisés, peuvent réduire d'autant le budget déchets. Les cours d'achats fluctuent de « correct » à « rien du tout ».

Mais pour beaucoup d'autres typologies de déchets, il n'y a pas forcément de collecte séparative et ceux-ci ne sont donc pas valorisés en entreprises : les piles, les ampoules, les gobelets, les verres, les cartouches d'encre, etc. mais aussi plus simplement les bouteilles plastiques et les canettes. Comme les quantités sont faibles, la logistique de collecte est laborieuse et coûteuse.

Le traitement des déchets est aussi très lourd pour les entreprises, qui quantifient difficilement leur tonnage de déchets et ont des difficultés à faire leurs prévisions financières pour ce poste. Les entreprises souhaitent avoir une visibilité qui leur permette de budgéter.

◆ Comment répondre aux enjeux par l'activité ?

Partant de ces constats, un abonnement forfaitaire est proposé aux entreprises : il s'agit d'une solution qui bénéficie à toutes les parties. Ainsi, les entreprises se reposent sur un professionnel pour réaliser la traçabilité des déchets produits, et la budgétisation est simple car elle porte sur un abonnement au montant fixe.

D'un point de vue organisationnel, les entreprises clientes, avec l'aide de Solution Recyclage, s'organisent de manière à « ne pas mélanger » leurs déchets. Ceux-ci sont ensuite collectés par catégories, ce qui réduit le principal coût qui est le tri.

◆ Intégration des quatre questions du développement durable

➢ Économie réussie : éviter les aléas de rentabilité

Crée en 2009, Solution Recyclage est rentable dès 2010. L'effectif est de cinq personnes en juin 2011. Leurs clients sont des entreprises, des industries, des associations, des magasins, des restaurants, toutes les activités sont concernées. Les tailles de ces entreprises s'échelonnent entre trois et huit cents personnes. Ils sont en phase de développement de trois nouvelles agences dont l'ouverture est prévue début 2012.

La valorisation financière des déchets ne met pas en péril leur business model parce qu'elle n'est qu'un petit plus dans leur chiffre d'affaires qui, dès lors, ne repose pas sur ces ventes aux cours aléatoires.

➢ Que font-ils pour l'écologie ? Créer de nouvelles ressources aux matières premières

A. Au niveau *corporate*, l'écologie dans l'outil de travail

Le choix des filières de recyclage est fait selon la proximité : locale, régionale, française. Cependant, certaines filières n'existent pas encore en France. L'impact environnemental des filières de recyclage est également pris en compte. La collecte est réalisée non pas avec des poids lourds qui consomment quarante à soixante litres aux cent kilomètres, mais avec des utilitaires beaucoup plus adaptés qui consomment seulement dix litres aux cent. Pour optimiser les kilomètres parcourus et amortir les trajets, la collecte se fait en mode « tournée » et jamais sur appel.

La principale difficulté du process a été d'étudier l'organisation de l'intérieur des véhicules, afin d'être capable de collecter en « multiflux », sans mélanger ce qui a été trié, tout en optimisant les temps de chargement/déchargement et la charge utile transportée.

B. L'avantage de l'écologie pour leur client, dans leur produit

Pour l'année 2011, la collecte de ces « petits gisements » représente cinq cents tonnes pour Solution Recyclage. Sans la mise sur le marché de cette nouvelle offre, ces cinq cents tonnes auraient été incinérées ou mises en décharge. Désormais, elles seront envoyées dans trente-cinq filières différentes de recyclage, puis transformées en nouvelles ressources.

➢ Que font-ils pour les hommes ? Fierté de sauver des matières premières utiles

A. Au niveau *corporate*, pour les hommes qui travaillent dans l'entreprise

Les performances économiques de l'entreprise sont profitables à tous les collaborateurs. Engagés aux SMIC au départ, les agents de collecte ont eu une augmentation de près de 10 % dès que l'entreprise a atteint sa rentabilité. Mieux qu'une prime, les dirigeants ont considéré que l'augmentation était plus avantageuse pour leurs salariés si on considère les incidences sociales, notamment pour les droits à la retraite.

Chaque agent charge environ une tonne par jour dans son véhicule, en colis de un à dix kilos. Cela peut engendrer une fatigue physique et des douleurs musculaires, c'est pourquoi le vendredi après midi, avant de partir en week-end, les agents bénéficient sur le lieu de travail d'une séance de massage en alternance : décontraction simple et massages réalisés par un kinésithérapeute-ostéopathe.

L'entreprise se soucie d'éviter des maladies professionnelles de long terme pour ceux qui travaillent pour elle. Leurs agents sont très fiers du travail qu'ils réalisent : éviter l'incinération de ressources valorisables.

B. Au niveau des hommes qui sont concernés par leur produit, leurs clients

Les salariés trient déjà chez eux, et sont souvent demandeurs dans les entreprises. Cela permet à chacun d'être un utilisateur responsable et actif.

- **Qu'apportent-ils à la société civile ? Combattre le gaspillage des déchets non valorisés**

Le traitement des déchets coûte très chers aux collectivités. Ce sont cinq cents tonnes qui ne pèsent pas à la collectivité, et représentent donc des économies pour tous. Les entreprises clientes « travaillent » mieux leurs déchets, et accroissent leur responsabilité environnementale. Ce sont de nouvelles matières premières qui auraient été perdues s'ils ne les avaient pas collectées. Les filières émergentes (exemple : gobelets de café) sont alimentées de matières à recycler, ce qui leur permet de se développer et de se pérenniser : ce qui est important dans la vie sociétale, car ces filières seront indispensables dans l'avenir.

Tableau 1.1 Quelle est la génétique *corporate* ?

	Économique	Écologique	Sociale	Sociétale
Mission	Faciliter la gestion de la diversité des déchets des entreprises	Réduire l'impact des déchets	Rendre noble la collecte des déchets pour les agents et les clients	Apporter une solution innovante d'intérêt public
Ambition	Devenir leader dans la micro-collecte de multiflux	Valoriser en matières premières des déchets qui auraient été perdus	Permettre au plus grand nombre d'entreprises de devenir acteurs-citoyens	Participer au développement des filières de recyclage et de valorisation des nouveaux déchets
Stratégie produit	Organisation de la collecte multi-déchets en entreprise en offrant un service simple, sous forme d'abonnement	Collecter en limitant la pollution et privilégier les filières de recyclage plus responsables, moins impactantes et plus proches	Valoriser le travail et le bien-être des agents et éduquer à la citoyenneté responsable en entreprise	Décharger la collectivité des poids financiers et de logistiques des déchets des entreprises

➢ **Quelle caractéristique de management ? Être innovant et réactif**

Prendre en compte et comprendre tous les besoins de chacune de ses parties prenantes et les transformer en une offre de solutions globales ; rester à l'écoute des vrais besoins et non des faux désirs, afin de continuer à satisfaire tous les acteurs internes et externes : telles sont les ambitions du dirigeant, Alexis Raillard.

1.2.3 Résultats pour l'homme

De la même manière que le terme écologie a pris une nouvelle signification, il y a un nouveau sens à « social ».

◆ **Le « social » traditionnel**

Le mot « social » nous évoque trois choses connues et familières :

- le « social » dans l'entreprise, celui des conditions du travail des salariés ;
- les conséquences du social de l'entreprise, qui sont notamment les revendications syndicales ;
- le social d'État qui est le rôle que joue la collectivité pour soutenir les populations en fragilité financière.

◆ **Le nouveau « social »**

Dans un monde où la courbe de la croissance démographique semble destinée à être liée à la courbe de la croissance de la pauvreté, on peut dire que la majorité des bébés naissent pauvres.

Aujourd'hui, il est probable qu'il y ait en France huit millions de personnes, soit un personne sur huit, qui vivent sous le « seuil de la pauvreté » c'est-à-dire en dessous de 950 euros par mois. Et au niveau international, 50 % de la population mondiale vit avec moins de 2 dollars par jour.

◆ **Distinguer social et sociétal**

Les notions de social et de sociétal ont souvent des interprétations très différentes, parce que ce sont des concepts dont la construction est relativement récente. Comme toute discipline à son démarrage, il y a des évolutions et des étapes intermédiaires nécessaires, avant d'arriver à une définition claire qui soit partagée et devienne la référence. Comme il n'existait pas encore vraiment de définition qui fasse consensus, chaque entreprise y a mis un peu ce qu'elle voulait, ce qui a brouillé les discours.